

# Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería

Organizational climate, job satisfaction and its relationship to job performance among workers of an engineering services SME

**Resumen:** El clima organizacional y la satisfacción laboral generalmente se asumen como factores que inciden sobre el desempeño laboral de las empresas, una noción con fundamento teórico y empírico desarrollado, pero con pocos estudios destinados a cuantificar la asociación esperada. Esta investigación presenta el diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción laboral de una empresa de servicios de Ingeniería de la ciudad de Barranquilla, Colombia, junto a la determinación de la correlación de ambos factores con el desempeño laboral de sus empleados. El clima organizacional percibido, es calificado como positivo, mientras que la satisfacción laboral es calificada como neutral, ambos factores de manera individual se correlacionan positiva y significativamente con el desempeño laboral, pero el modelo evaluado que mostró una mayor correlación es el que incluye a ambos como predictores del desempeño. Se insta a futuras investigaciones en torno al clima organizacional y la satisfacción laboral, a que incluyan la incidencia de estos sobre el desempeño laboral, ya que es el desempeño, en sus diferentes facetas, lo que se pretende impactar con este tipo de intervenciones.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Satisfacción laboral, Desempeño laboral, Análisis correlacional, Pequeña y mediana empresa.

**Abstract:** The organizational climate and job satisfaction are generally assumed as factors incidence on job performance of companies, a notion with developed theoretical and empirical basis, but with few studies aimed at quantifying the expected association. This research presents the diagnosis of organizational climate and job satisfaction of the engineering services company located in the city of Barranquilla, Colombia, along with the determination of the correlation of both factors to work with its employees' performance. The Perceived organizational climate is rated as positive, while job satisfaction is rated as neutral, both factors individually are positively and significantly correlated with job performance, but the evaluated model which showed a higher correlation is the one that includes both as predictors of performance. It urges future research on organizational climate and job satisfaction to include the incidence of these on the impact on job performance, as it is the performance in its different facets, which is intended to impact with this type of interventions.

**Keywords:** Organizational climate, Job satisfaction, Job performance, Correlational analysis, Small and medium enterprises.

**Jenniffer Del Toro Granados**

jennydeltoro2@gmail.com

Psicóloga

Investigador y consultora de  
proyectos sociales.

**María Camila Salazar Sotter**

salazarsotter@hotmail.com

Psicóloga

Psicóloga de selección de personal.

**Javier Gómez Rangel**

javierjose24@gmail.com

Psicólogo

Estudiante de Grado.

**Artículo Tipo:** Original

**Fecha de recepción:**

Marzo 10 de 2010

**Fecha de aprobación:**

Diciembre 5 de 2011

## Introducción

Mucho se ha dedicado al estudio sobre el desempeño laboral, el clima organizacional y la satisfacción laboral, tanto de manera individual, como en sus relaciones, y sus efectos sobre la evolución de las empresas (Kangis & Williams, 2000). El aparato conceptual de estos temas, parte de disciplinas variadas como la Psicología, la Administración, y la Estadística, entre otras, y en este capítulo se exponen algunas teorías desarrolladas para su análisis e intervención, al igual que unas definiciones básicas, a manera de sustento argumentativo del presente trabajo.

En su “Teoría del Campo” Lewin (1936) citado por Chiavenato (2000), afirma que el comportamiento humano no se puede entender por fuera del entorno o ambiente que le rodea, sobre el cual influye y por el cual es influenciado, en un intercambio continuo de fuerzas que se retroalimentan, este entorno lo conforman su familia, los grupos sociales que integra, el medio ambiente en el que se encuentre, y el lugar en el cual desempeña una actividad económica o trabajo, siendo este último una empresa en la mayoría de casos (Aranda y Contreras, 2009; Brunet, 1997). Esta organización de recursos ideada para crear y mantener clientes llamada empresa, constituye el entorno en el cual los individuos emplean sus capacidades, con diversos objetivos en mente, de sustento económico y de realización personal y profesional, entre otros. Tenemos entonces por un lado una empresa, con su misión y visión definida, valores, cultura, recursos físicos disponibles y políticas únicas que la diferencian entre las demás, y por otro lado los trabajadores con sus objetivos individuales y sistemas de valores propios que le otorgan su percepción de la realidad. Esta percepción de la realidad que tiene un trabajador sobre la empresa y el entorno en el cual trabaja, es lo que se conoce como Clima Organizacional (CO en adelante), concepto que debemos a Lewin, Lippitt and White (1939), quienes en los años 30 realizaron experimentos para estudiar los efectos sobre la conducta de diferentes “climas” inducidos por el liderazgo, en uno clásico en particular, constituyeron tres grupos con estudiantes, cuya participación era voluntaria, y que estaban orientados a la realización de trabajos manuales, los grupos estaban a cargo de adultos con instrucciones específicas respecto al estilo de liderazgo que debían presentar: autocrático, democrático y laissez-faire (Liberal), cada uno de estos estilos produjo distintos climas en cada uno de los grupos, observándose consistencia en los resultados al realizar el control experimental. Eran los inicios del desarrollo conceptual en torno al CO, el cual más adelante fue definido exhaustivamente, ya en el contexto de una empresa, por el economista Argyris (1958), quien postula que el estudio del CO requiere el análisis simultáneo de tres sistemas de variables relacionadas entre sí: las políticas formales, procedimientos y estructura de la empresa; las necesidades, valores y capacidades del individuo; y las variables asociadas con los esfuerzos individuales del trabajador para acoplar sus necesidades, con las de la organización para la cual trabaja. Estos sistemas de variables median en la formación del CO percibido por los empleados, y se constituyen en la base sobre la cual se han desarrollado los instrumentos para establecer medidas, o

valoraciones globales del estado del CO en una empresa, básicamente en la forma de instrumentos/cuestionarios, diseñados y validados para diferentes entornos.

Según Gibson (1990), el Clima Organizacional es “un grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de la organización”.

Toro, citado por Rada (2004), sostiene que “el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción y la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones de trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.”

Para el presente estudio se ha tomado la definición de Litwin y Stringer, citados por Dessler (1993), quienes afirman que el CO se forma por “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”.

Según Toro (2001), los instrumentos más importantes reportados en la literatura técnica que buscan identificar variables o conceptos claves del CO se encuentran: inventario de clima psicológico de Gavin y Howe, índice de clima organizacional de Stern, cuestionario de clima organizacional de James y Sells, encuesta de calidad de empleo de Kahn, cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman, escala de ambientes de trabajo de Moos, cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Crofts, escala del ambiente universitario de Pace, cuestionario de salud organizacional de Milles y cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional (CKL Ltda.) de Kettering.

En nuestro país el CO ha sido tratado entre otros por el catedrático y consultor Méndez, autor del instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas IMCOC, quien desde 1980 al 2005 logró consolidar y realizar lo más cercano a un perfil del CO de las empresas colombianas, aplicando más de 13.000 encuestas a nivel nacional, quien concluye que: “el clima organizacional percibido por los empleados, en las empresas colombianas, se explica en el contexto de la cultura organizacional, que resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo”.

El IMCOC, ha sido validado para su aplicación en empresas colombianas, y consta con 45 ítems para medir el CO en los aspectos de: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control, con una confiabilidad de 0,89. Su autor nos propone los siguientes lineamientos como una metodología para el diagnóstico del clima organizacional:

- Definir el modelo teórico a utilizar, lo cual permite determinar las variables de interés para la investigación y es base para construir o elegir la herramienta (encuesta) a utilizar y luego sensibilizar al personal objetivo empezando por la alta gerencia, hasta el personal de base.
- Aplicar el instrumento, proponer un sistema para la recolección de datos y precisar el manejo que se va a dar a la información obtenida.
- Analizar e interpretar los resultados de la medición y socializarlos con todos los participantes, la información obtenida de la aplicación de la encuesta debe ser de calidad, es de suma importancia su confiabilidad y representatividad respecto al total de la población de estudio.
- La medición y el análisis puede hacerse desde diferentes perspectivas: desde grupos pequeños que pueden corresponder a un área de trabajo o a una empresa pequeña, hasta la totalidad de la empresa o grupos de empresas pertenecientes a sectores particulares, teniendo en cuenta que cada unidad de análisis es diferente con relación a sus similares y cada clima puede ser diferente.
- La medición debe realizarse con una periodicidad que permita medir y analizar los cambios del clima organizacional en el tiempo, esforzándose por utilizar la misma herramienta para propósitos comparativos.

Otro importante aporte, es el de Rada (2004) , autor del instrumento IPAO, para la medición del clima organizacional, validado para su aplicación en empresas colombianas, conformado por 40 ítems que evalúan el clima a través de 6 dimensiones: claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones/autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional. En la validación de este instrumento, se obtuvo como resultado un nivel de ajuste alrededor de la media y de los extremos de 1.01 y un índice de confiabilidad de 0.94.

Moss (1989) citado por Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) , desarrolló la Work Environment Scale (WES), o escala de clima laboral, instrumento compuesto por 90 ítems con respuesta dicotómica verdadero/falso, de amplia utilización en el diagnóstico del clima organizacional.

A lo largo de la historia, diversos autores llegaron a concluir que el CO de una empresa en particular, es influenciado en gran medida por el estilo de liderazgo ejercido por la dirección, y esta influencia es aún mayor en el caso de las Pymes, donde el tramo de control, es decir, el número de trabajadores que le reportan a un superior determinado, es bastante estrecho. Al respecto Likert, citado por Chiavenato (2000), formula 4 estilos de liderazgo:

- Autoritario-Coercitivo: Estilo de liderazgo administrativo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa. Es el sistema más férreo y cerrado, no hay relación de confianza entre superiores y subordinados, las decisiones solo se toman en el alto nivel y son distribuidas de manera descendente, existe poca comunicación ascendente y las actitudes de los empleados son hostiles y carentes de compromiso.

- **Autoritario-Benevolente:** Estilo de liderazgo administrativo autoritario pero menos férreo y menos cerrado que el sistema coercitivo, y es una variación de este último, más condescendiente y menos rígido.
- **Consultivo:** Estilo de liderazgo administrativo que tiende más hacia el lado participativo que hacia el autoritario e impositivo. Representa una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional. Los empleados se sienten con confianza para discutir con sus superiores respecto a sus apreciaciones e inconformidades.
- **Participativo:** Estilo de liderazgo administrativo democrático y participativo, es el más abierto de todos los sistemas, la dirección tiene plena confianza en sus subordinados y les delega autoridad, generalmente el trabajo es en equipo, la comunicación fluye en todas direcciones, y los empleados se sienten motivados por el nivel de participación que tienen.

Likert, citado por Butterfield & Harris (1972), postula que de estos 4 estilos de liderazgo, que imponen un sistema administrativo particular, el participativo es el más efectivo, basando esta tesis en la alta correlación positiva que halló entre el grado de participación de los empleados y su desempeño individual, en empresas de diferentes tamaños y en países con distintos grados de desarrollo y cultura. Los hallazgos empíricos de Likert, concuerdan con las teorías positivas sobre la naturaleza humana de pensadores como Locke, Cicerón, Ghandi, Voltaire, etc., y con la de los padres del enfoque humanista en administración: Mayo, Maslow, Herzberg, Mc Gregor, y Mc Clelland, para quienes el sentido de participación, la sensación de ser miembros de un equipo, de sentirse valorados y útiles, es una necesidad que al ser suplida, otorga a las personas el sentido, propósito y la fuerza de voluntad para alcanzar niveles de desempeño superiores, los motiva (Drucker, 1986).

## Satisfacción Laboral

Uno de las primeras aproximaciones al estudio de la SL, la encontramos en los experimentos sobre productividad de la mano de obra, conducidos por Elton Mayo (1933), citado por Chiavenato (2000), quien en los años 30 en la planta industrial Hawthorne, dedujo que la SL depende en gran medida de “patrones sociales informales del grupo de trabajo”, y que estas son fuerzas motrices más fuertes que el salario, los períodos de descanso e influencias materiales similares, haciendo evidente la necesidad de comprender las motivaciones humanas y las reacciones de grupo a nivel laboral.

Los estudios de Mayo fueron pioneros en el denominado enfoque humanístico en administración, y sus hallazgos llegaron a otorgarle una posición relevante a los aspectos sicosociales de los trabajadores, como factores influyentes en su desempeño y productividad, esto se dio en tiempos en los que el foco de atención de las empresas para mejorar su posición se limitaba al estudio y mejoramiento de técnicas, procesos y procedimientos, según los postulados de la escuela clásica en administración.

Para Chiavenato (2000) cuando a un sujeto le surge una necesidad, ésta rompe su estado de equilibrio y le produce un estado de tensión o insatisfacción, que le lleva a emprender acciones o comportamientos que le liberen de la inconformidad y el desequilibrio, si el comportamiento o acciones emprendidas son eficaces, el individuo logrará satisfacer la necesidad y recobrar el estado de equilibrio. En este sentido la necesidad es una motivadora del comportamiento, pero una vez es suplida deja de ser fuente de motivación, hasta que otra necesidad emerge formando un proceso cíclico (Davis, 1999).

La satisfacción, desde el punto de vista puramente laboral, es un factor crítico a evaluar en la gestión de las empresas, dado que los trabajadores buscan suplir muchas de sus necesidades ejerciendo su actividad laboral, siendo un aspecto que genera, de manera por lo menos parcial, el impulso que los lleva a lograr los objetivos que la empresa le plantee.

Los postulados del psicólogo Estadounidense Abraham Maslow (1991) se han validado en diferentes entornos sociales, y tienen una connotación importante para las empresas: Cuando los individuos mediante su trabajo, llegan a suplir sus necesidades fisiológicas y de seguridad, las más básicas, su foco de atención o motivación principal para actuar se traslada a satisfacer las necesidades de orden superior, muchas de las cuales ha de encontrar por fuera de su entorno laboral, pero el ver su trabajo como un medio o un impedimento para alcanzarlas, se convierte en un factor con repercusiones en su actitud frente al trabajo. De aquí se deduce que es crucial para una empresa el enfocarse en identificar, qué aspectos realmente pueden ser agentes que motiven a sus empleados, dependiendo de en qué nivel de esta jerarquía de necesidades planteada por Maslow se encuentren.

Locke (1976) considera que la satisfacción en el trabajo es “un estado emocional agradable o positivo que resulta de la evaluación que realiza una persona sobre su trabajo o sus experiencias en el trabajo”.

De acuerdo con los planteamientos de (Dipp, Tena y Villanueva, 2010) la SL se puede definir, como la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, y que esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados.

Herzberg (1959) en un estudio sobre la SL de ingenieros y contadores, el cual ha sido replicado en diversas profesiones, al indagar con respecto a qué eventos en la vida laboral de estos, les habían llevado al extremo de la satisfacción o de la insatisfacción laboral, construye un paradigma de dos dimensiones de los factores que influyen en las actitudes de la gente sobre el trabajo, y concluye que los factores tales como la política de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario son factores de higiene, ocupacionales, extrínsecos y no motivadores. Según la teoría, la ausencia de estos puede crear insatisfacción en el trabajo, pero su presencia no motiva

o crea satisfacción. Logró aislar en un segundo grupo cinco factores, como determinantes fuertes de la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el progreso. En los estudios que realizó, estos motivadores (satisfactores) se asociaron con efectos positivos a largo plazo en el rendimiento en el trabajo, mientras que los factores de higiene (insatisfacción) sólo produjeron cambios a corto plazo en las actitudes de trabajo y rendimiento. En resumen, para Herzberg los satisfactores describen la relación de una persona con lo que Hace, es decir, con las tareas a realizar, la insatisfacción, por otro lado, tiene que ver con la relación de un individuo, con el contexto o entorno en el que realiza dichas tareas.

Se ha desarrollado gran cantidad de instrumentos para medir la SL, Cook (1981) citado por Meliá y Peiró (1989), sostiene que pueden distinguirse los instrumentos con medidas globales, que permiten obtener algún tipo de estimación general del nivel de satisfacción, y las medidas específicas, que están orientadas a evaluar la satisfacción con algún aspecto concreto tal como el salario, la supervisión o la formación recibida. Las medidas globales se pueden clasificar a su vez en tres tipos principales: Las que están formadas por ítems referidos a diferentes aspectos del trabajo acerca de los que se solicita el nivel de satisfacción obteniéndose luego un promedio o una suma de puntuaciones a lo largo de la escala, las que promedian ítems que son variantes formales de una única pregunta que no considera aspectos particulares del trabajo, y las que combinan ambas aproximaciones con algunos ítems de tipo específico y otros de tipo general para luego sumar o promediar y así obtener la medida global.

El instrumento S4/82, Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales, desarrollado por Meliá y Peiró (1989), pensado para las organizaciones de España, consta de 82 ítems con siete alternativas cada uno y permite obtener un índice global e índices específicos para diversas facetas de la SL, sus autores sostienen que tiene un ámbito de aplicación muy amplio a través de diferentes tipos de organizaciones y de roles, este es un instrumento bastante minucioso y permite evaluar seis dimensiones de la SL, a saber, satisfacción con la supervisión y la participación en la organización, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas complementarias, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacción con la remuneración y las prestaciones básicas, satisfacción con las relaciones interpersonales.

Generalmente las empresas optan por diseñar sus instrumentos cuando requieren evaluar la variable de satisfacción laboral; Por esta razón, existen amplias referencias acerca de estos instrumentos. (Saane, 2003; Maristany, 2000).

Con respecto a la variable el desempeño laboral, encontramos que según Chiavenato (2000) es el comportamiento del trabajador, en la búsqueda de los objetivos fijados, y se constituye en la estrategia individual para alcanzarlos. Este planteamiento relaciona, el logro de los objetivos planteados y los recursos utilizados en ello, y se pueden presentar varios escenarios, el trabajador



puede alcanzar o exceder los objetivos fijados, con una óptima utilización de recursos, o no alcanzarlos, o alcanzarlos haciendo un uso ineficiente de recursos, dependiendo de su desempeño, los recursos a su disposición y otros factores externos. La definición misma de desempeño laboral, indica que es un elemento que presentara sus variaciones de trabajador a trabajador, ya que en este influyen sus aptitudes y actitudes de cara a su papel dentro de la empresa, su nivel de capacitación, sus motivaciones, supervisión, y factores situacionales de cada individuo y entorno en el que este realiza su trabajo.

Todo el proceso de recursos humanos de una empresa, cualquiera que sea su tamaño, tiene entre sus principales funciones, si no es la principal, el obtener el mejor desempeño y productividad posible de los empleados que trabajan para la organización (Gonzales, 2000). Este proceso define, en palabras de Chiavenato (2000) “La manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales”.

Las evaluaciones de desempeño buscan evaluar las conductas de los trabajadores frente a las expectativas de la organización, y estas según Chiavenato (2000) “no son un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.” y al aplicarlo “No estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo”.

## Materiales y métodos

El presente estudio utilizó una metodología de carácter mixto, encaja en el tipo descriptivo y transversal, pues se utilizaron instrumentos para describir cuantitativamente, en el momento de su aplicación, las variables Clima organizacional y Satisfacción laboral, es un estudio no experimental, pues sobre estas variables no se efectuó manipulación alguna, y es correlacional ya que se utilizaron técnicas estadísticas para medir la fuerza de la relación entre las variables medidas y el desempeño laboral de los empleados de una PYME de servicios de Ingeniería.

La información que se obtuvo de aplicar el IMCOC y el JDI, fue organizada en el software Excel 2010, con el cual se realizó el análisis exploratorio-descriptivo de estas variables. Luego para el análisis inferencial y correlacional, se utilizó el SPSS versión 17, con el cual se obtuvieron correlaciones de Pearson y de Spearman entre las variables, y se realizaron los modelos de regresión lineal simple y múltiple, para determinar si el CO y la SL son buenos predictores del desempeño laboral de los empleados de la PYME estudiada.

Para la medición del CO en el presente estudio, se utilizó el instrumento IMCOC (Instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas), desarrollado por Méndez (2008). El instrumento ha sido validado para su aplicación en el país con una confiabilidad de 0.89, estas características, además



de su redacción sencilla, se tomaron en cuenta para seleccionarlo frente a la infinidad de instrumentos disponibles para medir el CO en la actualidad.

Para la medición de la Satisfacción laboral se utilizó el instrumento J.D.I. (Job Descriptive Index), o I.D.T. (Índice de descripción del trabajo), desarrollado por la Bowling Green State University (Ohio, EE.UU.), el cual es un instrumento de amplio uso para valorar este aspecto, “Cuidadosamente desarrollado... validado en distintos entornos... y de amplia utilización” en palabras de Schneider y Dachier (1978).

En la tabla 1, se especifican los rangos empleados para el presente estudio, se han categorizado los resultados, o valores posibles a obtener de la aplicación del instrumento J.D.I. La escala es arbitraria, definida por los autores para facilitar el análisis a nivel cualitativo de los resultados cuantitativos que se obtienen de aplicar el instrumento.

**Tabla 1.**  
**Interpretación cualitativa resultados JDI**

Puntuación	Categoría de SL
0 a 10	Mucha Insatisfacción
11 a 21	Insatisfacción
22 a 32	Neutral
33 a 43	Satisfacción
44 a 54	Mucha Satisfacción

*Fuente: Elaboración propia.*

La empresa estudiada ha desarrollado instrumentos para evaluar el desempeño de cada trabajador frente a las expectativas que se tienen de su cargo en la empresa. Los instrumentos se vienen aplicando con una frecuencia trimestral y son del tipo escala gráfica, donde el evaluador, quien es el jefe inmediato del evaluado, califica el desempeño de su(s) subordinados en una escala de valores preestablecida, para los siguientes aspectos:

- Calidad
- Responsabilidad
- Compromiso institucional
- Relaciones interpersonales
- Comunicación interpersonal
- Solución de conflictos

Trabajo en equipo  
Liderazgo  
Habilidades  
Organización de actividades rutinarias  
Control de registros  
Responsabilidades en calidad  
Responsabilidades Autónomas

Las valoraciones del desempeño de los trabajadores son tomadas en este estudio, como una variable dependiente.

## Población de estudio

La población de estudio corresponde a la totalidad de los empleados directos de la empresa de servicios de Ingeniería tomada para el presente estudio, a Noviembre de 2012, para un total de 18, cuyas edades fluctúan entre 23 y 58 años de edad. De estos no se concibió tomar una muestra, sino trabajar con toda la población, debido al tamaño reducido de la misma.

## Resultados y discusión

Los resultados de la valoración de las dimensiones del IMCOC: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control, se compilaron en una hoja de cálculo, luego se obtuvieron estadísticas descriptivas de los mismos, presentadas a continuación:

La variable objetivos se evalúa en las preguntas (1, 2, 3, 22 y 31), y las calificaciones obtenidas, con un promedio de 5.24, la ubican en la categoría de Positivo, en general, los trabajadores consideran que conocen la misión de la organización, que se les ha brindado información relevante y suficiente sobre sus objetivos, y que ven en el logro de estos un medio para satisfacer sus propias necesidades.

Se resalta que un 75% de los empleados afirma tener buenos o excelentes conocimientos sobre los objetivos de la empresa, y que un 70% de estos considera haber obtenido, por lo menos la información necesaria sobre sus objetivos y políticas, al ingresar a ella. El hecho de que los empleados se apropien de esta información es un aspecto clave para la competitividad de la empresa puesto que los enfoca, les marca un horizonte y les permite mantener la unidad de criterios necesaria para sacar los proyectos adelante.

Los empleados igualmente afirman los mantienen actualizados respecto a las novedades que se presentan en la empresa, para el 81% de estos se recibe la información necesaria y suficiente sobre acontecimientos y novedades.

La variable cooperación se evalúa en las preguntas (4, 5, 6, 10, 13, 15, 27, 28), y las calificaciones obtenidas, con un promedio de 5.18, la ubican en la

categoría de Positivo, esto indica que los procesos formales de interacción social de los empleados son apropiados.

Para por lo menos el 75% de los empleados, la colaboración entre sus compañeros es aceptable o buena, y con mucha frecuencia les ayudan en sus trabajos, mostrando disposición para ayudar y ser ayudados, lo cual es una condición básica para el desarrollo de la disciplina de trabajar en equipo.

Los empleados son conscientes de lo que se espera de ellos, y para el 82% de estos, solo algunas veces o periódicamente (Niveles 4 y 5 respectivamente), piden ayuda a sus compañeros para hacer el trabajo que les corresponde ejecutar. La variable liderazgo se evalúa en las preguntas (14, 17, 18, 20, 21, 29, 30, 32, 42), y las calificaciones obtenidas, con un promedio de 5.24, la ubican en la categoría de Positivo. Los trabajadores afirman que sus jefes son personas ante quienes pueden plantear las dificultades y problemas que se les presentan en el ejercicio de sus actividades, que encuentran en ellos a personas justas, que toman decisiones y les ayudan a mejorar.

El 70% de los empleados afirma que al presentárseles un problema en su área, para el cual no hallan solución, con mucha frecuencia o siempre lo escalan a su superior, el 30% restante lo hace periódicamente, es decir, ningún trabajador sostiene permanecer neutral al presentarse estas situaciones, ni ocultan las dificultades que se les salen de las manos, esto denota que los trabajadores perciben y encuentran apoyo en quienes sostienen el liderazgo formal de la empresa, en lo que al cumplimiento de objetivos respecta.

Un resultado que puede indicar una falencia, se dio con respecto a la percepción que los empleados tienen sobre si sus jefes conocen o desconocen los problemas de su sección, el 62% afirma que sus jefes saben de algunos o casi todos los que le competen, frente a un 38% que sostiene que desconocen casi todos o solo conocen algunos.

La variable Toma de decisiones se evalúa en las preguntas (23, 24, 25, 26), y las calificaciones obtenidas, con un promedio de 4.03, la ubican en la categoría de Neutral. Esto quiere decir que los empleados, en general, están percibiendo algunas limitaciones a la hora de tomar decisiones sobre los temas que les conciernen. Para la gran mayoría, solo algunas veces pueden participar en las decisiones que les afectan y son autónomos para tomar decisiones sin consultarlas con sus jefes inmediatos.

Para el 31% de los empleados casi nunca o muy de vez en cuando, las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar decisiones que les afectan, y un 56% afirma que algunas veces son tenidos en cuenta, esto afecta la asimilación y aceptación de las decisiones tomadas, puesto que los empleados perciben que a sus expectativas y necesidades no se les da el valor que merecen.

Se rescata de esta variable el que los empleados muestren una actitud de querer crecer y progresar en la empresa, el 88% afirma querer asumir nuevas responsabilidades en el trabajo algunas veces o con mucha frecuencia.

La variable Relaciones interpersonales se evalúa en las preguntas (7, 8, 9, 11, 12) y las calificaciones obtenidas, con un promedio de 3.86, la ubican en la categoría de Neutral. Lo cual indica que las interacciones informales entre los miembros de la empresa no son las más propicias.

Los miembros de la empresa, y sus dirigentes, no buscan reforzar, ni crean los espacios necesarios para el surgimiento de vínculos informales, que lleven las relaciones a un nivel alto de confianza. Todos los empleados perciben, que muy de vez en cuando o solo algunas veces, la empresa organiza eventos tales como paseos o actividades de recreación, el 70% afirma que fuera de las horas de trabajo solo algunas veces o muy de vez en cuando se relacionan con sus compañeros, el 57% dice que muy de vez en cuando asiste a actividades sociales en compañía de sus compañeros, y el restante 43% afirma que solo algunas veces. La variable Motivación se evalúa en las (33, 34, 35, 36, 37, 39, 41), y las calificaciones obtenidas, con un promedio de 5.07, la ubican en la categoría de Positivo. En términos generales los trabajadores manifiestan estar motivados, y a gusto con el trabajo que les corresponde realizar, al igual que con el salario y las recompensas que reciben.

Un 75% de los trabajadores afirma estar conforme o retribuido justamente por el salario que reciben, el 50% sostiene que el trabajo que les corresponde hacer, los hace sentir realizados y satisfechos, el 50% restante se manifiesta conforme o retribuido justamente por este. Por otro lado, el 69% afirma conocer periódicamente o con mucha frecuencia, los resultados de la revisión de su trabajo, estos resultados denotan una sana motivación existente entre los empleados, alimentada por las recompensas económicas, al igual que las simbólicas y no materiales, como el reconocimiento por un trabajo bien hecho.

La variable Control se evalúa en las preguntas (16, 19, 40, 43, 44, 45), y las calificaciones obtenidas, con un promedio de 5.04, la ubican en la categoría de Positivo. Los mecanismos de control ejercidos por la empresa, son vistos por los trabajadores como herramientas necesarias para verificar el cumplimiento de los objetivos que se planteen, y estos se muestran dispuestos a comentar con sus superiores los diferentes aspectos de la ejecución de su trabajo, y a concertar con ellos los puntos a mejorar.

Todos afirman que siempre, o por lo menos periódicamente, encuentran libertad para realizar su trabajo como quieren, previa autorización de sus superiores, creen firmemente en que el control sobre su trabajo debe ejercerse de manera compartida entre ellos, los ejecutores, y sus jefes. Un 82% califica de aceptable o buena, la forma en que el trabajo es controlado por sus jefes.

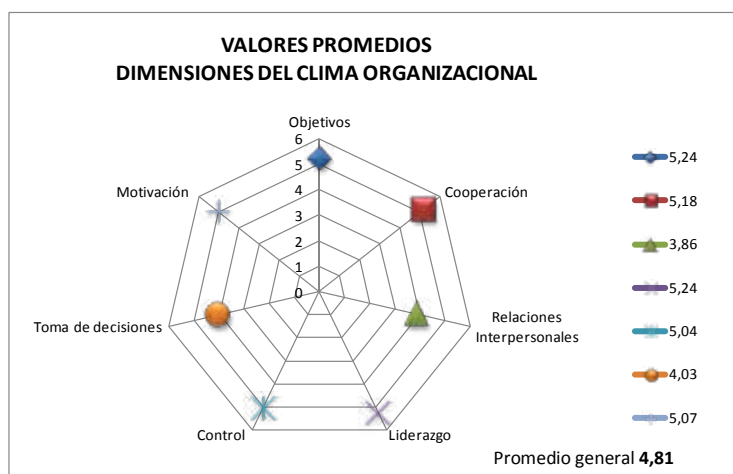
## Diagnóstico general del clima organizacional

Según la clasificación de Likert, citado por Chiavenato (2000), el modelo administrativo de la empresa objeto del presente estudio, encaja en el consultivo, ya que en la actualidad para quienes ejercen el liderazgo formal en esta empresa, es relevante que los empleados comprendan y se apropien de los objetivos globales que se persiguen, lo que permite a los empleados ser parte activa en el proceso de toma de decisiones, dos aspectos fundamentales, dado que al definir y hacer explícitos los objetivos, clarificarlos y establecer medidas para su evaluación, la empresa está consiguiendo que los trabajadores no tengan que adivinar lo que se espera de ellos o con respecto a qué criterios serán evaluados y les proporciona un sentido de propósito que les sirve de guía en su trabajo. Por otro lado, los empleados afirman que sus jefes son personas de fácil acceso, que existe retroalimentación entre los niveles jerárquicos, de arriba hacia abajo y en ocasiones a la inversa, presentándose intervenciones de los empleados de rango inferior en las decisiones, aunque gran parte esté concentrada en la dirección, siendo todas estas características propias de un estilo consultivo.

Como se observa en el gráfico 1, la empresa obtuvo una valoración global del CO de 4.81/7, encontrándose en la categoría de positivo, La confiabilidad del instrumento IMCOC que se obtuvo en el estudio, medida por el coeficiente Alpha de cronbach (Cuadro 1, al lado del gráfico) fue de  $\alpha=0.87$ , lo cual denota una alta consistencia interna de los resultados. Las dimensiones de objetivos, cooperación y liderazgo son las de mayor peso en la calificación obtenida, y a su vez las de relaciones interpersonales y toma de decisiones fueron las de más baja calificación.

Gráfico 1.

### Valoración general CO en la PYME de servicios de Ingeniería



**Tabla 1.**

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,877	,865	7

*Fuente: elaboración propia.*

## Satisfacción Laboral

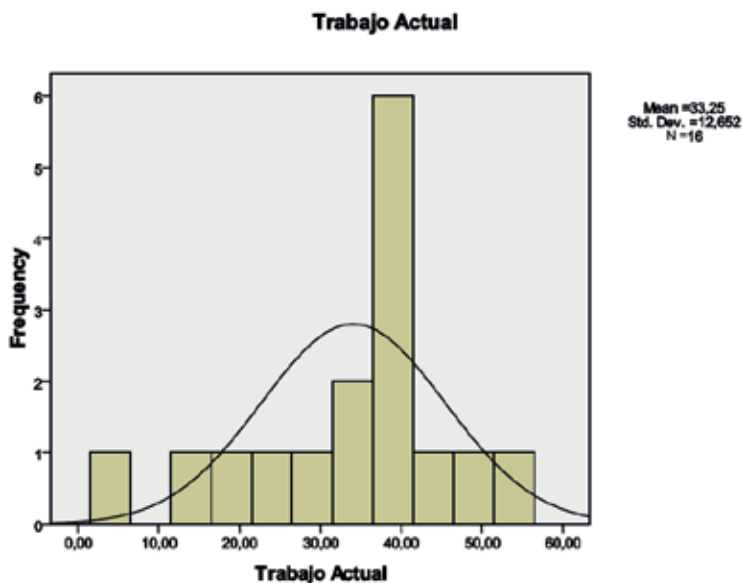
Para diagnosticar la SL de la empresa seleccionada, se aplicó el instrumento J.D.I. (Job Descriptive Index), o I.D.T. (Índice de descripción del trabajo) a todos sus miembros que en total fueron 18 al momento del estudio.

Los resultados de la valoración de las dimensiones del JDI: Trabajo actual, salario actual, supervisión en el trabajo actual, compañeros de trabajo y oportunidades de promoción, se compilaron en una hoja de cálculo, se obtuvieron estadísticas descriptivas de los mismos, y se realizó un diagnóstico base.

Al preguntárseles a los empleados sobre cómo es el trabajo en general que desempeñan, calificaron la variable con un promedio de 33,25/54, según la distribución del gráfico 2, valor que indica que estos presentan sentimientos de Satisfacción, con respecto a su trabajo actual. La tabla 2 resume las estadísticas principales sobre la SL, y nos muestra que las calificaciones para la variable en cuestión oscilan entre 4 y 52 puntos, indicándonos el percentil 25 (27,75 puntos) que por lo menos un 25% de los empleados muestra sentimientos neutrales o de ambivalencia respecto a esta variable, por otro lado el percentil 75 (40,75 puntos) indica que por lo menos un 25% de los empleados muestra sentimientos de mucha satisfacción, con respecto a una serie de atributos de su trabajo actual, como las posibilidades de utilizar su potencial creativo, la variedad de tareas, y las opciones que este les presenta para incrementar sus conocimientos, responsabilidad y autonomía.

## Gráfico 3.

## Variable trabajo actual



Fuente: elaboración propia.

Con respecto al variable salario actual que reciben, calificaron la variable con un promedio de 30,38/54, valor que indica que estos presentan sentimientos neutrales, con respecto a su salario actual. La tabla 2 resume las estadísticas principales sobre la SL, y nos muestra que las calificaciones para la variable en cuestión oscilan entre 10 y 50 puntos, indicándonos el percentil 25 (21,00 puntos) que por lo menos un 25% de los empleados presenta insatisfacción respecto a esta variable, por otro lado el percentil 75 (40,75 puntos) indica que por lo menos un 25% de los empleados presenta sentimientos de satisfacción, con respecto a una serie de atributos de su salario actual, como en qué condiciones les permite desarrollar su vida, y si este cubre o no sus expectativas.



**Tabla 2.****Valoración general de satisfacción laboral**

		Statistics				
		Trabajo Actual	Oportunidades de Promoción	Salario Actual	Supervisión	Compañeros de Trabajo
N	Valid	16	16	16	16	16
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		33,2500	12,6250	30,3750	30,5625	33,3125
Std. Deviation		12,65175	11,83709	11,10480	12,82169	13,52390
Range		48,00	36,00	40,00	43,00	40,00
Minimum		4,00	2,00	10,00	11,00	14,00
Maximum		52,00	38,00	50,00	54,00	54,00
Percentiles	25	25,7500	6,0000	21,0000	23,0000	20,0000
	75	40,7500	15,0000	37,5000	39,0000	46,5000

*Fuente: Elaboración propia.*

Al preguntárseles a los empleados sus percepciones respecto a las oportunidades de promoción que les ofrece la empresa, calificaron la variable con un promedio de 12,63/54, valor que indica que estos presentan sentimientos de insatisfacción, con respecto a sus oportunidades de promoción.

La tabla 2 resume las estadísticas principales sobre la SL y nos muestra que las calificaciones para la variable en cuestión oscilan entre 2 y 38 puntos, indicándonos el percentil 25 (6,00 puntos) que por lo menos un 25% de los empleados presenta mucha insatisfacción respecto a esta variable, además el percentil 75 (15,00 puntos) nos indica que incluso el 25% que mejor califica esta variable, presenta sentimientos de insatisfacción, con respecto a una serie de atributos de sus oportunidades de promoción, las políticas de ascenso de la empresa, la frecuencia con que estas se presentan, y si estas cubren o no sus expectativas.

Al preguntárseles a los empleados sus percepciones respecto a la supervisión que reciben, calificaron la variable con un promedio de 30,56/54, valor que indica que estos presentan sentimientos neutrales, con respecto a la supervisión en el trabajo. La tabla 2 resume las estadísticas principales sobre la SL y nos muestra que las calificaciones para la variable en cuestión oscilan entre 11 y 54 puntos, indicándonos el percentil 25 (23,00 puntos) que incluso el 25% de los empleados que peor califica esta variable, presenta sentimientos neutrales o ambivalentes al respecto, por otro lado el percentil 75 (39,00 puntos) indica que por lo menos un 25% de los empleados presenta sentimientos de satisfacción, con respecto a una serie de atributos de la supervisión en su trabajo, como si se les reconoce su trabajo, el interés que muestran los supervisores en ellos, si sus opiniones son tomadas o no en cuenta, y si en general estos cubren o no sus expectativas.

Al preguntárseles a los empleados sus percepciones respecto a sus compañeros de trabajo, calificaron la variable con un promedio de 33,31/54, valor que indica que estos presentan sentimientos de satisfacción, con respecto a sus compañeros de trabajo. La tabla 2 resume las estadísticas principales sobre la SL y nos muestra que las calificaciones para la variable en cuestión oscilan entre 14 y 54 puntos, indicándonos el percentil 25 (20,00 puntos) que por lo menos el 25% de los empleados, presenta insatisfacción respecto a esta variable, por otro lado el percentil 75 (46,50 puntos) indica que por lo menos un 25% de los empleados presenta sentimientos de mucha satisfacción, con respecto a una serie de atributos que perciben de sus compañeros de trabajo, y de su relación con ellos, como el que tan productivos son individualmente y al trabajar en equipo, y si en general estos cubren o no sus expectativas.

La valoracilobal de la Satisfacción laboral en la empresa fue de 28,02/54, encontrándose en la categoría de neutral, La confiabilidad del instrumento J.D.I que se obtuvo en el estudio, medida por el coeficiente Alpha de cronbach (Cuadro junto al grafico 18), fue de  $\alpha=0.79$ , lo cual denota una alta consistencia interna de los resultados, de estos la mayor influencia positiva la encontramos en las calificaciones obtenidas para las variables “Compañeros de trabajo” y “Trabajo actual”, alcanzando ambas la categoría de satisfacción, mientras que la variable “Oportunidades de promoción” obtuvo la peor calificación de entre todas, siendo este para los empleados un aspecto que les genera sentimientos que caen en la categoría de insatisfacción.

Análisis de correlaciones entre Clima organizacional, Satisfacción Laboral, versus el Desempeño laboral en una PYME de servicios de ingeniería.

A continuación se presentan los resultados de medir la relación existente entre las variables CO, SL y Desempeño laboral. A las dimensiones evaluadas por cada instrumento se le realizaron test de normalidad, y con base en estos se decidió elegir el coeficiente de correlación de Spearman, como la medida para cuantificar la correlación entre las variables, debido a que no todas las dimensiones evaluadas siguen una distribución normal, y Esta estadística no depende del supuesto de normalidad en los datos para mantener una confiabilidad aceptable. Sin embargo, en los resultados se presentan en paralelo el coeficiente de correlación de Pearson, de amplia utilización, el cual si depende del supuesto de normalidad, ya que este solamente presenta alteraciones relevantes, cuando dicho supuesto Se viola de manera considerable. Para realizar la valoración cualitativa de los índices de correlación y los niveles de significancia asociados, se utilizan las categorías definidas en la formulación de las hipótesis.

## Correlaciones entre clima organizacional y desempeño laboral

Se obtuvieron los coeficientes de correlación de Pearson y Spearman, para medir la relación entre las dimensiones del CO y el Desempeño laboral de los empleados de la empresa estudiada. Los resultados nos muestran que estas dos

variables tienen una correlación apreciable y significativa a nivel general, y en casi todas sus dimensiones, según las cifras resumidas en la tabla 3.

**Tabla 3.**

### Correlacione CO vs Desempeño laboral

Correlations - Desempeño / Clima Organizacional			
		Desempeño Laboral	
		Pearson	Spearman's rho
Objetivos	Correlation Coefficient	,660**	,695**
	Sig. (2-tailed)	,005	,003
	N	16	16
Cooperacion	Correlation Coefficient	,607*	,567*
	Sig. (2-tailed)	,013	,022
	N	16	16
Relaciones_Interpersonales	Correlation Coefficient	,518*	,413*
	Sig. (2-tailed)	,038	,047
	N	16	16
Liderazgo	Correlation Coefficient	,637**	,562*
	Sig. (2-tailed)	,008	,024
	N	16	16
Control	Correlation Coefficient	,513*	,424
	Sig. (2-tailed)	,042	,101
	N	16	16
Toma_De_Decisiones	Correlation Coefficient	,532*	,484
	Sig. (2-tailed)	,034	,057
	N	16	16
Motivacion	Correlation Coefficient	,513*	,528*
	Sig. (2-tailed)	,042	,035
	N	16	16
Clima_Global	Correlation Coefficient	,698**	,587*
	Sig. (2-tailed)	,003	,017
	N	16	16

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente de correlación de Spearman fue obtenido para mostrar la relación entre el constructo Clima organizacional, y el Desempeño laboral de los sujetos participantes en el presente estudio. El resultado que se ilustra en la tabla 11, indica que existe una alta correlación positiva y significativa entre estas variables,  $\rho=0,587$ ,  $n=16$ ,  $\text{sig}=0,017$ .

### Correlaciones entre satisfacción laboral y desempeño laboral

Se obtuvieron los coeficientes de correlación de Pearson y Spearman, para medir la relación entre las dimensiones de la Satisfacción laboral y el Desempeño laboral de los participantes del estudio. Los resultados nos muestran que estas dos variables tienen una alta correlación positiva y significativa a nivel general, y en todas sus dimensiones, según las cifras resumidas en la tabla 4. Los

—|Tabla 4.

#### Satisfacción laboral vs Desempeño

Correlations - Desempeño / Satisfacción Lab.			
		Desempeño Laboral	
		Pearson	Spearman's rho
Trabajo	Correlation Coefficient	,641**	,541*
	Sig. (2-tailed)	,008	,030
	N	16	16
Salario	Correlation Coefficient	,401	,362*
	Sig. (2-tailed)	,072	,042
	N	16	16
Promoción	Correlation Coefficient	,504*	,474*
	Sig. (2-tailed)	,030	,029
	N	16	16
Supervisión	Correlation Coefficient	,500*	,394*
	Sig. (2-tailed)	,049	,031
	N	16	16
Compañeros	Correlation Coefficient	,561*	,608*
	Sig. (2-tailed)	,024	,012
	N	16	16
Satisfacción_General	Correlation Coefficient	,597*	,414*
	Sig. (2-tailed)	,015	,019
	N	16	16

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Elaboración propia.

resultados de la evaluación sobre la correlación existente entre el desempeño laboral de los empleados de la PYME estudiada, el CO percibido por ellos y su SL, resumido en las tablas 3 y 4, permiten concluir que estas variables tanto a nivel general, como en el nivel específico de sus dimensiones se correlacionan positiva y significativamente.

Para evaluar el poder predictivo supuesto del CO y la SL, sobre el desempeño de los empleados, se realizaron tres modelos de regresión lineal, dos de ellos simples, uno con el CO y otro con la SL, como variables predictoras del desempeño laboral, y uno de regresión múltiple, tomando estas dos variables como predictoras simultáneamente, y al desempeño laboral como la variable dependiente. Es importante señalar que en el análisis se utiliza el índice de correlación de Pearson, como medida para cuantificar la fuerza de la relación entre las variables, a pesar de que en no todas sus dimensiones se satisface el supuesto de normalidad en los datos, ya que se ha demostrado que este es un estadístico robusto ante ligeras desviaciones de este supuesto (Park, 2008), tal y cual es el caso del presente estudio (ver tablas de correlación 3-4), y además para realizar pruebas sobre los modelos lineales planteados, mediante el uso del análisis de varianza (ANOVA).

- **Modelo 1: Satisfacción general como predictora del Desempeño Laboral**

Estas dos variables presentan una correlación positiva y significativa ( $R=0,597$ ,  $p<0,05$ ), y la SL general por si sola explica el 35,6% ( $R^2=0,356$ ) de la variabilidad en el Desempeño laboral de los participantes del estudio. El coeficiente estandarizado para la ecuación de regresión, muestra que la SL es un buen predictor del desempeño laboral ( $\beta= 0,597$ ;  $t[16]= 2,784$ ;  $p<0,05$ ). Y el modelo es estadísticamente significativo ( $F[1;14]_{obs}= 7,75 > F[1;14]_{crt}= 4,60$ ;  $p<0,05$ ).

- **Modelo 2: Satisfacción general y Clima organizacional como predictores del Desempeño Laboral**

En este modelo las variables CO y SL evaluadas simultáneamente muestran una correlación positiva y significativa con el desempeño laboral ( $R=0,757$ ,  $p<0,05$ ), y estas en conjunto explican el 57,3% ( $R^2=0,573$ ) de la variabilidad en el Desempeño laboral de los participantes del estudio. Los coeficientes estandarizados para la ecuación de regresión, de este modelo lineal múltiple, muestran que el CO ( $\beta= 0,534$ ;  $t[16]= 2,5644$ ;  $p<0,05$ ) tiene un mayor poder predictivo sobre la variabilidad del desempeño, que la SL ( $\beta= 0,335$ ;  $t[16]= 1,609$ ;  $p<0,05$ ). El modelo resultante es estadísticamente significativo ( $F[2;13]_{obs}= 8,706 > F[2;13]_{crt}= 3,81$ ;  $p<0,05$ ).

- **Modelo 3: Clima organizacional como predictor del Desempeño Laboral**

Estas dos variables presentan una correlación positiva y significativa ( $R=0,698$ ,  $p<0,05$ ), y el CO por si solo explica el 48,7% ( $R^2=0,487$ ) de la variabilidad en el Desempeño laboral de los participantes del estudio. El coeficiente estandarizado para la ecuación de regresión, muestra que el CO es un buen predictor del desempeño laboral ( $\beta= 0,698$ ;  $t[16]= 3,648$ ;  $p<0,05$ ).

Y el modelo es estadísticamente significativo ( $F[1;14]_{obs} = 13.309 > F[1;14]_{crit} = 4.60$ ;  $p < 0.05$ ). Al analizar la relación entre las variables sujetas a estudio, resultados resumidos en las tablas 2 a 5, vemos que todas las dimensiones del CO

—| **Tabla 5.**

**Resumen de estadísticas modelos de regresión CO & SL vs Desempeño laboral**

Model Summary <sup>d</sup>							
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	Sig. F Change
1	.597 <sup>a</sup>	.356	.310	.03294	.356	7.750	.015
2	.757 <sup>b</sup>	.573	.507	.02786	.216	6.576	.024
3	.698 <sup>c</sup>	.487	.451	.02940	-.085	2.590	.032

a. Predictors: (Constant), Satisfacción\_General

b. Predictors: (Constant), Satisfacción\_General, Clima\_Global

c. Predictors: (Constant), Clima\_Global

d. Dependent Variable: Desempeño\_Global

Results: El desempeño laboral

y la SL, sostienen una correlación positiva con el desempeño laboral, y que ambos constructos de manera global son buenos predictores del desempeño.

Los resultados de la presente investigación corroboran lo encontrado por otros autores en estudios similares (Acker, 2004; Moré, Carmenate y Junco, 2005; Pozo, Morillejo, Hernández y Matos, 2005).

Claramente los empleados que participaron en la presente investigación manifiestan una inconformidad e insatisfacción respecto a las oportunidades y opciones de promoción que la empresa les ofrece, una realidad que puede estar limitando su nivel de compromiso, e incluso estar relacionada con el bajo promedio de antigüedad de los empleados, solo 2,8 años, excluyendo al gerente de la empresa. Esta alta rotación del personal de la empresa, tiene sus implicaciones negativas, eleva los costos en que la empresa incurre en selección, reclutamiento y capacitación de personal, además del bajo rendimiento que presenta un empleado que recién se inicia en su trabajo, mientras se adapta (Orozco, 2005; Covey, 2003).

La presente investigación tenía como objetivo primordial diagnosticar el CO y la SL en la Pyme de servicios de ingeniería., utilizando los instrumentos IMCOC y JDI, determinar la correlación de estos con el desempeño laboral de sus empleados y desarrollar estrategias de intervención que tomaran en cuenta esta correlación esperada. El diagnóstico del CO y la SL, son herramientas conocidas y aplicadas en muchas empresas de diferentes tamaños, incluyendo la Pyme tomada como objeto de estudio de la presente investigación., pero es un hecho que los resultados y propuestas derivadas de estos diagnósticos no siempre se llevan a la práctica (Deming, 1989; Lix, Keselman & Keselman, 1996 ), básicamente porque el empresario no logra visualizar los beneficios de llevar a cabo dichas propuestas y esta es una cuestión que la presente investigación se dio a la tarea de realizar, cumpliendo a cabalidad al demostrar una correlación entre las variables medidas, CO-SL, y el desempeño de los empleados de esta empresa, dando una respuesta afirmativa a la pregunta de si implementar las propuestas que se hicieron, tendrá algún beneficio real y tangible para las empresas.

Se considera necesario replicar investigaciones similares con muestras más amplias con el fin de contrastar los resultados; así mismo se sugiere incluir variables adicionales, como la edad de los trabajadores, tipo de contrato, entre otras, y establecer correlaciones.

## Bibliografía

- Acker, J. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65-73.
- Aranda, R., y Contreras, J. (2009). *Diagnóstico y análisis del clima organizacional en Inversiones Aranda Pinilla e Hijos Ltda.* Trabajo de grado, Administrador de negocios



- internacionales. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, Facultad de administración. 92 p.
- Argyris, C. (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 501-520.
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Ed. Trillas. México. 121 p.
- Butterfield, D., y Farris, G. (1972). The Likert organizational profile: methodological analysis and test of System 4 theory in Brazil. Working paper, MIT, *Sloan School of Management*, 608-672.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5a ed. Bogotá: McGraw Hill, 699 p. Introducción a la teoría general de la administración, 5a ed. Bogotá: McGraw Hill, 562 p.
- Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. (2005). En: *Revista Universidad & Empresa*, 9, 100-121.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*, 1ª ed. 2ª Reimp. Buenos Aires: Paidós, 205.
- Davis, K., y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill, 647 p.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 391 p.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana, 700 p.
- Dipp, A., Tena, J., y Villanueva, R. (2010). Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado. *Diálogos educativos*, 19, 118-119.
- Drucker, P. (1986). **Management: Task, Responsibilities & Practices**. New York: Truman Talley Books. 553 p.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., y Konopaske, R. (2006). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. 12a ed. México: McGraw Hill. 602 p.
- Gonzales, Á. (2000). *Clima organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad*. En: *Revista Ingeniería & Desarrollo*, 8, Ediciones Uninorte p. 25-32.
- Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard business review*, Reprint 87507. 14 p.
- Kangis, P., y Williams, D. (2000). Organisational Climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision*, 38 (8), 531-540
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 10, 2, 271-301.
- Lewin, K. (1964). *Field Theory in Social Science, Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row. 346 p.
- Lix, L. M., Keselman, J.C., y Keselman, H. J. (1996). Consequences of assumption violations revisited: A quantitative review of alternatives to the one-way analysis of variance "F" test. *Review of Educational Research*, 66, 4, 579-619.
- Locke, E.A. (1990). The nature and causes of job satisfaction, En: *Dunnette. Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 1319-1328.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 436 p.
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. México, Prentice Hall.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro editorial Rosarista. 142 p.

- Montgomery, D., y Runger, G. (2003). *Applied statistics and probability for engineers*, 3rd ed. New York: John Wiley & Sons. 679 p.
- Moré L., G., Carmenate V. G., y Junco, C. (2005). La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial. Estudio de casos en el MITRANS. *Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(2), 55.
- Orozco, V. (2005). Reflexiones teóricas y metodológicas del proceso de inducción organizacional. *Revista Educación*, 25, 1, 27-33.
- Park, H., y Myoung, A. (2008). Univariate Analysis and Normality Test Using SAS, Stata, and SPSS. Working Paper. The University Information Technology Services (UITS) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University. 40 p.
- Pozo, M., Morillejo, E., Hernández P. S., y Martos, M.J. (2005). Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública: el valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 247-264.
- Rada, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, 11, 97-113.
- Rentsch, J. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75,6, 668-681.
- Saane, V. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction- a systematic review. *Occupational medicine*. ProQuest Medical library.
- Salgado, J., Remeseiro, C., e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. *Revista Psicothema*, 8, 2, 329-335.
- Schneider, B., y Dachler, P. (1978). A Note on the Stability of the Job Descriptive Index. *Journal of Applied Psychology*, 63, 5, 650-653.
- Shewhart, W. (1986). Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. *Dover publications*, 155 p.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB. 318 p.
- Smith, P., Kendall, L., y Hulin, C. (2009). The Job Descriptive Index, 2009 Rev. Bowling Green (EE.UU): Bowling Green State University. 2 p. The Motivation to Work. (1993). New York: Transaction Publishers. 157 p.
- Toro, F. (2001). El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel. 159 p.